

Les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques du Québec

La gestion des moyens en Abitibi-Témiscamingue et Montérégie

Les auteurs de cet article témoignent ici des moyens mis en œuvre pour appuyer des choix stratégiques de gestion en réseau ciblant le développement coopératif de collections, l'impartition¹ des fonctions, l'automatisation des opérations des bibliothèques publiques, l'approche client et le contrôle de la qualité totale.

Norman Fink

Directeur général du CRSBP
de l'Abitibi-Témiscamingue-
Nord-du-Québec
norman.fink@crsbpat.qc.ca

Richard Boivin

Directeur général du CRSBP
de la Montérégie
richard.boivin@monteregie.crsbp.qc.ca

Au Québec, les bibliothèques publiques sont intégrées à la structure municipale, en vertu de la loi sur le ministère de la Culture et des Communications (MCC) qui reconnaît le rôle primordial des municipalités en regard de leur gestion et de leur financement. Néanmoins, depuis 1959, le gouvernement intervient, à titre de partenaire, pour orienter et appuyer financièrement le développement des bibliothèques publiques. Seules une vingtaine des 975 bibliothèques publiques québécoises relèvent de corporations sans but lucratif indépendantes.

L'étendue du territoire de la Province – deux fois la superficie de l'État du Texas et trois fois celle de la France –, ainsi que le nombre de municipalités (1395) font que le Ministère a adopté une stratégie de développement fondée sur la décentralisation et l'impartition avec différents partenaires, pour mener à bien

la réalisation de son mandat au niveau des bibliothèques publiques. Dans le cas des localités dont la population est inférieure à 5000 habitants, le Ministère a créé, en 1993, onze centres régionaux de services aux bibliothèques publiques (CRSBP), issus des BCP (bibliothèques centrales de prêt), qu'il soutient financièrement pour appuyer le fonctionnement des plus petites bibliothèques. En 1998, le Ministère a élargi le mandat de base des CRSBP en leur demandant d'offrir des services aux municipalités de plus de 5000 habitants.

En milieux urbains, les 162 bibliothèques publiques, dites « autonomes » parce qu'elles ne sont pas affiliées à un centre régional, disposent d'une appropriation de ressources financières à même l'assiette fiscale des municipalités ; pour l'heure, ces bibliothèques ne sont pas admissibles aux services « subventionnés » des CRSBP pour leurs bibliothèques affiliées. Toutefois, elles peuvent s'y associer pour des services « à la carte » tels que l'informatisation. En fait, depuis l'adoption de la *Politique de lecture*

1. L'impartition consiste à partager la réalisation en tout ou en partie de certaines activités avec d'autres partenaires.

Norman Fink est titulaire d'une maîtrise en bibliothéconomie de l'Université de Montréal et est directeur général du Centre régional de services aux bibliothèques publiques (CRSBP) de l'Abitibi-Témiscamingue-Nord-du-Québec depuis 1976.

Richard Boivin est titulaire d'une maîtrise en bibliothéconomie de l'Université de Montréal et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de l'Université du Québec à Montréal. Il est directeur général du Centre régional de services aux bibliothèques (CRSBP) de la Montérégie depuis 1983.

et du livre en 1998, 29 bibliothèques autonomes (18 %) ont passé des ententes de services pour la gestion informatisée de leurs opérations sur les serveurs des CRSBP. Les regroupements régionaux de bibliothèques publiques, qui existent dans toutes les régions, sont également des structures de concertation qui permettent aux responsables de bibliothèques d'élaborer des projets de coopération et de partager leur expertise. Cette approche de décentralisation et de responsabilisation au niveau régional a été confirmée dans la politique gouvernementale sur la lecture et le livre.

Pour leur part, les CRSBP ont développé un modèle de réseau intégré de bibliothèques « affiliées » fondé sur la mise en commun, l'addition et le partage de ressources ; les centres régionaux sont des acteurs majeurs sur la scène des bibliothèques québécoises parce qu'ils y assument un *leadership* de premier plan.

La structure des CRSBP

Les CRSBP ont un statut juridique de corporations sans but lucratif, dont l'adhésion passe par une convention d'affiliation avec les municipalités. Chacune y désigne un représentant des élus municipaux, de même que la personne responsable de la bibliothèque ; cette dernière, employée à temps partiel ou bénévolement, coordonne les tâches d'un comité de bénévoles, lequel est mandaté par le conseil municipal pour veiller au bon fonctionnement de la bibliothèque

locale. Le Code municipal réserve au conseil municipal l'adoption des conditions d'utilisation, des règles de fonctionnement et des mesures budgétaires de sa bibliothèque.

C'est ainsi que les CRSBP ont dû développer un mode de gestion adapté à la spécificité de leurs bibliothèques affiliées. Il s'agit, en effet, de bibliothèques de petite taille, gérées essentiellement par le bénévolat, localisées en milieu rural, périurbain et/ou éloigné, d'où la nécessité pour les CRSBP de livrer des services de type clé en main.

Les CRSBP
ont développé
un modèle de réseau
intégré de bibliothèques
« affiliées » fondé
sur la mise en commun,
l'addition et le partage
de ressources

Alors que l'assemblée générale des membres d'un CRSBP adopte les grandes orientations de développement, ainsi que la cotisation municipale à verser annuellement, il revient au conseil d'administration, formé de 7 à 10 administrateurs élus annuellement, d'adopter le plan d'action, les politiques de gestion et les mesures budgétaires requises à la corporation. Il appartient à la direction générale et à son équipe, qui varie de 6 à 30 permanents selon la population desservie, d'assurer la réalisation du plan d'action. Le personnel d'encadrement est très limité et six centres régionaux sur onze négocient localement leur convention collective de travail avec leur personnel syndiqué.

Ce ne sont pas des sociétés d'État, mais des corporations privées agis-

sant en partenariat avec les municipalités et le ministère de la Culture et des Communications. Ils exercent un mandat précisé dans la loi et ce, dans un cadre de grande autonomie d'action, selon des choix de gestion qui peuvent les distinguer, sans pour autant modifier la même mission qu'ils partagent. Leur financement est essentiellement issu d'une subvention gouvernementale et des contributions financières des municipalités contractantes, auxquelles s'ajoutent des revenus de services aux bibliothèques « associées » et scolaires.

Les centres et leurs réseaux régionaux de bibliothèques affiliées forment un réseau national : le Regroupement des CRSBP du Québec², aux fins de concertation et de représentation, d'échanges et d'actions collectives au niveau national. Ils ont tissé entre eux des liens menant à des choix stratégiques de gestion ayant des impacts significatifs sur les opérations de chacun. Cette concertation nationale soutenue menait, en 1999, les membres du Regroupement à adopter un plan commun d'intervention stratégique « Agir en réseau », créant ainsi des liens de plus en plus indissociables et particuliers à un réseau national intégré.

La réingénierie des opérations des CRSBP

Certes, en considération du fait que, fondamentalement, les CRSBP ont davantage de liens qui les rassemblent que de spécificités qui les distinguent, les membres du Regroupement du Québec ont convenu de miser sur la coopération, en uniformisant certaines pratiques, en adhérant à des standards reconnus, tels le format MARC ou la norme Z39.50, afin d'harmoniser leurs chaînes de travail. Comme dans les autres secteurs de l'activité humaine, le virage technologique a provoqué, au cours de la

2. <http://www.rcrsbpq.qc.ca>

dernière décennie, la nécessité d'une réingénierie³ des centres régionaux. En adoptant un système uniforme de gestion documentaire, le système « multiLIS/TAOS », les CRSBP ont pu consolider leurs actions coopératives.

L'environnement technologique a amené les CRSBP à revoir leur mode, voire leur philosophie de gestion, ce qui les a conduits à opter pour des choix à caractère stratégique ciblés sur le développement coopératif des collections, l'impartition des fonctions, l'automatisation des opérations des bibliothèques affiliées, l'approche client, et ce dans un contexte où les gestionnaires locaux sont des bénévoles initiés, mais non spécialisés. Les centres régionaux leur proposent un support de nature documentaire, professionnelle et technologique pour appuyer l'actualisation de la mission des bibliothèques publiques.

C'est dans ce contexte que nous témoignons ici de deux cas types :

- le CRSBP de la Montérégie⁴, qui, avec une équipe de 16 permanents, est caractérisé par une population en croissance de 181 000 habitants desservis par 75 bibliothèques gérées par 1 219 bénévoles et une trentaine d'employés municipaux réguliers ;
- le CRSBP de l'Abitibi-Témiscamingue-Nord-du-Québec⁵, qui dessert une population en décroissance de 61 245 habitants au moyen de 65 bibliothèques réparties sur un vaste territoire, et où œuvrent 792 bénévoles et une équipe de 9 permanents.

Développement coopératif des collections

Dans une perspective de gestion intégrée, chaque centre régional préconise une stratégie s'appuyant sur le développement coopératif des collections de documents.

Une collection locale permanente

Il s'agit d'une collection locale permanente de la bibliothèque dont la responsabilité d'acquisition des documents (référence, *best-sellers*, périodiques...) appartient à la municipalité : pour aider les gestionnaires locaux dans leur sélection de livres, le Regroupement des CRSBP publie 5 fois par an *Le bon choix*, qui suggère annuellement environ 500 titres annotés pour les collections locales. Par ailleurs, un guide de sélection de périodiques, *Périodiques 2001*, propose annuellement quelque 400 titres de périodiques. Pour sa part, le CRSBP de l'Abitibi diffuse une édition à jour d'un guide de développement de la collection locale, en fonction de certains créneaux de sélection que n'occupe pas le CRSBP.

Une collection-ressource

Une collection-ressource, déposée par le CRSBP, composée de divers types de documents, dont principalement des livres (\pm 1,5 livre/habitant), est établie selon un profil de la clientèle locale et selon un équilibre des catégories de documents.

Un renouvellement régulier de la collection

Un renouvellement régulier de la collection déposée par le CRSBP est assuré 3 fois par an, selon des paramètres déterminés en considération de la popularité des catégories de documents, afin d'assurer une plus grande diversité de titres et de nouveautés. Les comités de bibliothèque sélectionnent, à partir de quantités prédéfinies, les documents à retour-

ner au CRSBP, qui veille au choix des documents à déposer. Les CRSBP utilisent le module d'échange de collections de multiLIS/TAOS, spécifiquement développé pour eux à partir d'un site pilote en Abitibi-Témiscamingue, et étendu depuis à une trentaine de BDP (bibliothèques départementales de prêt) françaises, ainsi qu'à plus d'une trentaine de bibliothèques de comtés canadiennes et américaines.

Une base de données intégrée

La base de données bibliographiques du centre contient les données de sa collection-ressource, ainsi que les données des collections locales des bibliothèques affiliées. Le fait de partager ainsi une base intégrée facilite le traitement documentaire et les échanges des collections, en considération de la disponibilité des documents des collections locales et du prêt interbibliothèques au sein du réseau du CRSBP.

Outils de repérage de l'information

Les centres régionaux de la Montérégie et de l'Abitibi offrent aux usagers de leurs bibliothèques une gamme complète d'outils de repérage de l'information. La totalité de leurs bibliothèques affiliées peut interroger par Internet les catalogues collectifs respectifs. On y signale la localisation et le statut des documents, tant des collections locales des bibliothèques que des collections déposées. Depuis 1997, l'implantation d'Internet a permis l'accès aux catalogues de l'ensemble des CRSBP via le moteur de recherche multiLIS/TAOS et l'interface Z39.50.

Prêt interBIBLIO en ligne/ prêt entre bibliothèques

Les centres régionaux visent à répondre le plus efficacement possible à l'ensemble des besoins exprimés par les usagers des bibliothèques.

3. « La réingénierie vise à un renouvellement absolu des pratiques et de la culture organisationnelles qui requiert une démarche mettant au premier plan l'analyse des besoins des clients et cherchant à adapter l'entreprise aux attentes de ces derniers » (Élie Cohen, *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte, 2001, coll. « Repères »).

4. <http://www.crsbp.org>

5. <http://www.crsbpat.qc.ca/>

Pour y parvenir, ils ont instauré un système de prêt interbibliothèques (PIB) affiliées (plus de 23 000 en Montérégie et 7 300 en Abitibi), qui met à la disposition des abonnés leurs collections complètes, de même que l'ensemble des collections locales. C'est un service complémentaire aux collections locales et déposées qui s'appuie sur un module de PIB en ligne intégré aux applications du logiciel multiLIS/TAOS. En Abitibi, les abonnés peuvent déjà transmettre de leur domicile ou leur lieu de travail des requêtes au moyen du nouveau portail web. En complément, les usagers ont aussi accès, par le prêt entre bibliothèques (PEB), aux fonds documentaires des grandes bibliothèques québécoises et nord-américaines.

Info-BIBLIO

Les collections locales de référence spécialisée demeurent néanmoins insuffisantes pour répondre à l'ensemble des besoins de la clientèle. C'est pourquoi le CRSBP de la Montérégie a mis en place, le 1^{er} avril 1993, un service d'information documentaire pour son réseau de bibliothèques affiliées. Aujourd'hui, ce service, qui traite annuellement 4 000 demandes, est accessible par téléphone ou Internet à tous les citoyens des municipalités affiliées, et ce pour l'ensemble des usagers de l'une ou l'autre des 787 bibliothèques affiliées aux CRSBP du Québec.

Un processus d'élagage (désherbage) continu

Le processus d'élagage continu, c'est-à-dire de mise à jour des collections, permet d'éviter que la quantité ne l'emporte sur la qualité. En 1995-1996, une politique fut mise en œuvre pour élaguer annuellement 5 à 6 % des unités afin d'en arriver à un renouvellement complet de la collection échelonné sur une période de 15 ans. D'ailleurs, un module d'élagage assisté par ordinateur est actuel-

lement en phase de développement dans multiLIS/TAOS.

Enfin, les CRSBP sont engagés dans le développement d'un nouveau module de transfert des collections inter-CRSBP, qui permettra l'impartition du développement et des échanges de collections spécifiques, tels des documents en langue anglaise.

Impartition des fonctions

L'impartition consiste à partager la réalisation en tout ou en partie de certaines activités avec d'autres partenaires. L'objectif est double : il consiste à réduire les coûts en éliminant la duplication des tâches et à concrétiser une activité qui ne saurait être possible sans les ressources du partenariat. En fait, un centre confie à un tiers le soin de réaliser une activité qu'il assumerait lui-même en temps normal.

L'impartition des acquisitions de livres

L'impartition des acquisitions de livres au CRSBP du Centre du Québec, de Lanaudière et de la Mauricie, qui gère les Services techniques coopératifs (STC), est l'une des premières fonctions de la chaîne documentaire que les CRSBP ont décidé de mettre en commun dès le début des années quatre-vingt. Les CRSBP ont regroupé au sein des STC le processus de choix et d'achat d'environ 70 % de leurs livres. Certains, dont celui de la Montérégie, confient jusqu'à 98 % de leur budget d'acquisitions aux STC, qui procèdent annuellement à l'achat de plus de 100 000 unités.

Le traitement documentaire

Le traitement documentaire fait également l'objet d'une impartition aux STC, qui assurent annuellement le catalogage d'environ 12 000 titres de langue française. Quotidiennement, les nouvelles notices traitées

sont téléchargées automatiquement dans les banques de données de chaque centre. Pour leur part, les bibliothèques tant affiliées qu'associées n'ont qu'à ajouter par Internet les documents de leurs collections locales correspondant aux notices repérées. De plus, certaines bibliothèques « autonomes » participent au programme de catalogage coopératif en produisant de nouvelles notices dans les banques des STC. Cette formule permet de garantir le traitement d'un plus grand nombre de notices de nouveaux titres dans des délais relativement courts et ce pour l'ensemble des bibliothèques faisant affaire avec l'un ou l'autre des centres régionaux du Québec. La chaîne de traitement documentaire des STC comprend aussi la reliure et la préparation matérielle des documents.

La publication de guides

La publication de guides de sélection de documents, tels *Le bon choix* ou *Périodiques 2001*, destinés à soutenir le développement des collections locales, découle aussi du mandat des STC.

La gestion des technologies de l'information

Les CRSBP ont vite constaté que l'application des technologies de l'information aux opérations courantes prenait tellement d'ampleur qu'il y avait lieu de développer un modèle coopératif similaire à celui du traitement documentaire.

Par l'impartition, on vise à la fois un développement harmonieux des technologies de l'information pour l'ensemble des centres, ainsi que des économies d'échelle importantes. Le Regroupement des CRSBP du Québec a confié ce mandat au Centre Montérégie, qui coordonne aussi un programme de recherche et développement de nouvelles applications, dans lequel plusieurs dizaines de milliers de dollars sont investis annuellement par l'ensemble des centres

régionaux du Québec. De plus, ces derniers offrent le support technologique aux bibliothèques affiliées qui ont automatisé leurs opérations. L'uniformité du système et la standardisation leur permettent d'envisager à court terme l'impartition de ce service.

L'accès public en ligne aux bases de données bibliographiques

L'accès public en ligne aux bases de données bibliographiques est assuré par une recherche simultanée multibanque au moyen d'Internet. Les bibliothèques disposent d'un tout nouveau portail web qui permet aux usagers de consulter en bibliothèque ou à distance leur dossier, de formuler des réservations de documents, des renouvellements de prêts, des requêtes de PIB auprès de l'ensemble des bibliothèques du Réseau BIBLIO, voire au-delà, soit le réseau documentaire québécois en émergence. Il s'agit d'une forme d'impartition de certaines fonctions en mode « libre service », qui libère d'autant le personnel des bibliothèques locales.

Le service de référence à distance

Le service de référence à distance Info-BIBLIO, comme on l'a vu plus haut, a été initialement mis sur pied par le CRSBP de la Montérégie qui a reçu, en 1998, le mandat du Regroupement pour en élargir l'accès à l'ensemble des bibliothèques affiliées au Réseau BIBLIO.

La production d'outils d'animation et de promotion

La production d'outils d'animation et de promotion exige beaucoup de ressources tant humaines que financières. Le programme *BIBLIO-Marketing* a permis l'adoption d'une seule et même signature publicitaire pour tous les CRSBP et leurs bibliothèques affiliées.

Il est désormais possible de concevoir et de diffuser du matériel promo-

tionnel et des publications pour 787 bibliothèques et ainsi cibler une clientèle de 400 000 usagers. Le Regroupement des CRSBP du Québec a confié au Centre Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine le mandat de concevoir des activités promotionnelles de type clé en main, et de les rendre accessibles à l'ensemble du Réseau-BIBLIO. En plus des économies d'échelle qu'elles génèrent, ces promotions ont un caractère professionnel et projettent une image dynamique de la *Biblio* dans son milieu.

La formation continue du personnel bénévole ou rémunéré

Il s'agit d'un élément important de la vision de la qualité du service que partagent les centres régionaux ; ils visent l'amélioration des connaissances techniques et administratives du personnel, tant bénévole que rémunéré, impliqué dans le fonctionnement des bibliothèques affiliées, et ce en vue d'accroître la qualité des services de bibliothèques offerts à la communauté.

De plus, l'introduction ou la mise à jour de nouvelles applications technologiques affecte immédiatement toutes les bibliothèques en service et requiert une formation accélérée des équipes de travail. Afin d'intervenir plus rapidement et plus efficacement, un laboratoire de formation est utilisé fréquemment au siège social du CRSBP pour dispenser une formation appropriée aux technologies utilisées. Au cours des prochains mois et grâce à un don de la Bill & Melinda Gates Foundation, les CRSBP disposeront également de laboratoires mobiles pour délivrer la formation sur les sites mêmes des bibliothèques affiliées.

Les opérations du Regroupement

Les opérations du Regroupement sont aussi gérées en impartition auprès de ses membres, qui participent à son financement. Ainsi, la trésorerie

et le secrétariat général sont confiés, par alternance, aux centres régionaux, ce qui réduit les coûts d'embauche de personnel permanent.

L'automatisation des opérations des bibliothèques affiliées

La gestion d'un réseau intégré de bibliothèques s'appuie, tel que mentionné plus haut, sur le virage technologique des bibliothèques. Dans sa *Politique de la lecture et du livre*, le gouvernement québécois s'est engagé à soutenir la mise en réseau électronique des bibliothèques au moyen d'incitatifs financiers.

Le système Simb@

C'est ainsi que les CRSBP ont convenu d'une stratégie commune en proposant aux municipalités une solution Internet de réseau électronique. En clair, les CRSBP déploient et soutiennent « un réseau/un système », soit le système Simb@ (système informatique modulé pour les bibliothèques affiliées). Il s'agit d'un système basé sur une version simplifiée du logiciel multiLIS/TAOS avec certaines applications web. En effet, d'ici 2002 en Abitibi et 2003 en Montérégie, l'ensemble des bibliothèques pourra effectuer localement, à partir des serveurs des CRSBP, une palette de fonctions permettant le traitement documentaire, la recherche en ligne aux catalogues collectifs, le courrier électronique, le prêt interbibliothèques et le prêt (circulation) de documents. On peut prévoir que l'ensemble des 787 bibliothèques affiliées du Québec utiliseront Simb@ d'ici 2005.

Service de télédépannage

La transformation des services offerts au cours des dernières années exige de répondre plus rapidement à certains besoins d'aide des bibliothèques affiliées, entre autres au ni-

CENTRES RÉGIONAUX DE SERVICES AUX BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES DU QUÉBEC

veau des équipements informatiques, des logiciels et des procédures. Assistance-BIBLIO est un service de télé-dépannage disponible à toutes les bibliothèques affiliées et associées du CRSBP.

Intranet/extranet

Comme suite logique à leur développement soutenu, les CRSBP poursuivent le déploiement d'un intranet/extranet proposant une interface unifiée et accessible à leurs bibliothèques affiliées. Aux applications déjà disponibles, s'ajouteront de nouveaux outils, tels le manuel de gestion des opérations et autres documents professionnels, le catalogage coopératif avec de nouveaux partenaires, la formation à distance... C'est une occasion pour les CRSBP de repenser certains processus opérationnels afin d'accroître l'utilisation de l'outil informatique dans l'environnement quotidien des principales activités des personnels, tout en optimisant les services essentiels.

L'approche client et de la qualité totale

Depuis quelques années, certains centres, dont ceux de la Montérégie et de l'Abitibi-Témiscamingue-Nord-du-Québec, ont recentré leurs actions en fonction d'une approche marketing davantage axée sur la clientèle. Les clients considérés étant non seulement les comités de bénévoles, mais aussi les conseils municipaux et, ce ne sont pas les moindres, les usagers des bibliothèques. Cette approche est à la fois simple et complexe, car elle exige une adaptation continue du mode de fonctionnement des bibliothèques et des processus du CRSBP. La réingénierie des centres et de leurs réseaux s'est faite dans cette optique de l'approche client.

Toutefois, pour fidéliser les clientèles, les CRSBP sont confrontés au défi de la qualité. Cette dynamique de

gestion les a invariablement menés à considérer la certification ISO 9001, une démarche axée sur la gestion de la qualité répondant à des critères de compétence, à une planification rigoureuse et à un contrôle des coûts, des échéances et des résultats. Le CRSBP de la Montérégie est devenu, en juin 2001, le premier organisme du genre au Québec disposant d'une certification ISO 9001:2000 dûment enregistrée. Nul doute que la dynamique du Réseau BIBLIO étendra à brève échéance ce processus à l'ensemble des centres régionaux du Québec.

Conclusion

Dans une perspective de réseau intégré de bibliothèques publiques, la prestation de services aux usagers est assurée en première ligne par le personnel local dont l'action est prioritairement axée sur le client plutôt

que sur le document. Le traitement documentaire et ses fonctions périphériques de deuxième ligne sont assumés par les CRSBP. Pour maximiser la portée de leurs moyens limités, ils ont choisi de réduire la duplication des activités, de rationaliser l'utilisation des ressources et de restructurer leurs organisations dans une dynamique de partenaires qui, plutôt que de se diviser selon ce qui les distingue, ont opté de s'additionner sur les points qui les rallient.

Enfin, l'argument de spécificités locales ne peut plus justifier à lui seul le déploiement d'une ou de plusieurs « différence(s) » qui monopolisent des moyens qui, souvent, n'ont rien à voir avec la mission fondamentale des bibliothèques publiques. Dans la recherche d'une démocratisation de l'accès aux bibliothèques publiques, notre défi n'est-il pas de maximiser la portée de nos moyens d'action ?

Juillet 2001